

下関フグ卸売市場の「存在力」

—伝統的地場産業の興隆条件と「地域ブランド戦略」に関する研究—

古川 澄明

はじめに

日本国内の多くの地域で、「地域ブランド」の構築が模索され、また成功を収めている事例も少なくない¹⁾。そうしたなかにあって、伝統的に名声を馳せてきた「地域ブランド」がその名に見合った地場産業の活気と活力を失っている事例もある。名声の高さに相応しい「ブランド・エクイティ²⁾」(ブランドがもつ資産価値)が減耗しているからである³⁾。地場産業は同業界の中でその競争優位性を確かなものとする事で、その「存在力」を示すことができる。それは、延いては地場産業の「地場力」として発現することになる。ここに言う地場産業の「存在力」とは、独自の存在理由をもち、そこに存在するだけで他を圧するような当該地場業界総体の競争優位性である、と定義しておく。地場力とは、地場産業の存在力の発現態様である。地場業界総体の競争優位性は、当該業界に共通した特有の形態で実現されるもので

- 1) 地域ブランドの成功事例の紹介：関満博，及川孝信編『地域ブランドと産業振興』新評論，2006年；佐々木純一郎，石原慎士，野崎道哉『地域ブランドと地域経済』同友館，2008年；関満博，古川一郎編『「B級グルメ」の地域ブランド戦略』新評論，2008年；関満博，遠山浩編『「食」の地域ブランド戦略』新評論，2007年；斉藤修『食料産業クラスターと地域ブランド』農山漁村文化協会，2007年，他多数。
- 2) David A. Aaker: *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Canada: The Free Press, A Division of Maxwell Macmillan, 1991, 訳書：D・A・アーカー『ブランド・エクイティ戦略』(陶山計介[他]訳)，ダイヤモンド社，1994年；Kevin Lane Keller: *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, 2008, 訳書：ケビン・レーン・ケラー『戦略的ブランド・マネジメント』(恩蔵直人，亀井昭宏訳)，東急エージェンシー出版部，2000年；Philip Kotler, Kevin Lane Keller: *Marketing Management*, Prentice Hall, 2009, 訳書：フィリップ・コトラー，ケビン・レーン・ケラー『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』(月谷真紀訳)，ピアソン・エデュケーション，2008年；David A. Aaker: *Building Strong Brands*, Free Press, 1996, 訳書：アーカー『ブランド優位の戦略』(陶山計介・他3人訳)ダイヤモンド社，1997年。
- 3) 「地域ブランド」を新規に創出することと、既存のそれを再興することには、相違がある。両者には共通性と差異性が存在することから、両者を峻別して研究対象とすることで問題の所在を析出し、また取り組み課題を明確にすることができよう。地域産業政策では往々に新機軸を出すことに多大のエネルギーを注ぎがちであるが、知名度の劣化しはじめた地域ブランドの再興は地域再生への近道を開き、新機軸創出への足掛りともなりうる。その意味で、「ロングセラー戦略」論視点(前掲『地域ブランドと産業振興』, 231-233頁)は有意義である。

ある⁴⁾。

本稿では、群を抜いて高い知名度を誇ってきた下関フグ卸売市場の「地域ブランド」と、それを示すフグ商品、とくに「トラフグ」の卸売・仲卸売業について、ブランド知名度の高さに比べて、ビジネスの活力が一頃よりも大幅に減衰している実情とその原因について検討し、同卸売市場がその「存在力」を取り戻すためには何が必要であるかについて、考察を行うものである。

1. 「地域ブランド」づくりから「地域ブランド戦略」へ

ブランドは、信頼感や知名度などといった無形の価値を持っている。それを資産価値として定義したものがブランド・エクイティである。企業は広告宣伝等に巨額の投資を行ってブランドをつくりあげる戦略を採るが、地域ビジネスは、多くの場合に、個別企業によってではなく、競争関係にある複数の中小事業者によって担われ、共通利害のために組合を組織して連携を保っている。だから、しばしば地域ブランド戦略が組織的に採られていない。ビジネスで覇者の地位を手中に収めて知名度を高めてきた地域ビジネスは、往々にして見られる通り、成功で得た高い知名度に浸っている間に覇者の地位を失いがちである。そうした現象は、近年の盛んな地域ブランドづくりで成功を収めている地域にこそ、地域ブランド戦略の有効性を不断に自主検討し、劣化した部分を建直することがいかに重要であるかを、教えるであろう。ブランドの名声に見合った競争優位性が気付かぬうちに失われる現象の原因は、しばしば、次の点に見出すことができる。ある地域ビジネスでは、多くの場合に、競争関係にある複数の中小事業者が相互に利害の一致する事業で業者団体（組合）を組織して、連携をする。したがって、地域ビジネスが隆盛にあるときには、地域ブランドの名声も高くなっており、業者が組合事業として地域ブランド戦略の構築への取組みで協力し合うための積極的な動機が起りにくい。いつしか地域ビジネスが覇者の地位を失っていることに気付いてはじめて、地域ブランドの再構築が必要であることを自覚し、それを模索

4) 拙稿の「存在力」概念とは本質的に異なるが、地場産業の復活や発展の要因について、最適資源配分の視点から「現場力」なる概念を用いて立論した論稿がある。武井 昭「新地場産業と現場力ー最適資源配分からの接近ー」『地域政策研究』（高崎経済大学地域政策学会）第8巻第3号，2006年2月。

することが多い。しかし、実は、ビジネスで成功を収めているときにこそ、覇者の地位を保持するための地域ブランド戦略が追及されなければならないときなのである。

地域ビジネスの盛況に翳りが見えはじめた業界では、地域ブランドの名声が、もはや取り戻せないほど色褪せてしまわないうちに、当該地域のブランド・エクイティを分析し、競争力を脆弱化させている要因を析出し、地域ブランドの再構築に業者団体として取り組む必要がある。そのための業界結束は、どのようにして、生れるのであろうか。あるいは、思うに任せず、意に満たず、全盛時代を懐古するのみで、当該地域ビジネスの再構築に関係者の結束を得ないままに、チャンスを失するのであろうか。計量経済学モデルを用いてブランド・エクイティを評価しようとする試みもあるが、当該資産価値を数量化しないまでも、実践的に脆弱要因を見つけ出すことはできるであろう。業界団体として結束を図るには、地域ブランド再構築の旗手を翹望するのではなく、結束の障害となっている原因を業界自らが析出して取り除き、ブランド再構築に業界の総意を結集するほかないであろう。

アーカーは、ブランド・エクイティの構成要素として、ブランド・ロイヤリティ、ブランド名の認知、ブランドの知覚品質（品質についての顧客の知覚）、ブランド連想（ブランドに関連する心理的・感情的な連想）、所有権のあるブランド資産（パテント、トレードマーク、流通チャネル関係等）、といった5つのカテゴリーを上げている。アーカーによれば、「ブランド・ロイヤリティは、顧客がブランドに対して持つ執着心の測度である⁵⁾。」ブランド・ロイヤリティやブランド名の認知が高ければ、マーケティング・コストを抑えることができるという。さらに競合相手に比べて、ブランドの知覚品質が高く、ブランド連想が強ければ、競合相手よりも価格設定で優位に立てるといふ。またパテントやトレードマークや「競争業者の障壁となるようなチャネル関係⁶⁾」は競争優位をもたらすという。

本稿では、次に「ブランド・ロイヤリティ」の観点から、地域ブランドの資産価値について、考察してみることにする。ところで、昨今の「地域ブラ

5) アーカー、同訳書、53頁。

6) アーカー、同訳書、38頁。

ンド」づくりのブームを反映してか、それを取り上げた学術的研究や出版図書⁷⁾は少なくない。しかし、その概念を明確に定義した上で論じているものは多くない。「地域ブランド」という言葉は、地域産業や地域ビジネスを強調する名称として、多様に使われているが、どのように定義されているのであろうか。

中小企業基盤整備機構はその小冊子『地域ブランドマニュアル』の中で、次のような定義を採っている：「地域ブランドとは、ある地域にある商品やサービスなどが、地域外の消費者からの評価を高めて、地域全体のイメージ向上と地域活性化にむすびつけたものである。たとえ地域発のヒット商品であったとしても、それが地域のイメージ向上や地域活性化に結び付かないようでは、それは『地域ブランド』とは言えない⁸⁾。」「地域ブランドとは、地域の特長を生かした“商品ブランド”(PB=Products Brand)と、その地域イメージを構成する地域そのもののブランド(RB=Regional Brand)とがある。これらのどちらか一方でも地域ブランドとはならないし、両方が存在してもそれぞれがバラバラであったのでは『地域ブランド』とは呼べない。地域の魅力と、地域の商品とが互いに好影響をもたらしながら、よいイメージ、評判を形成している場合を『地域ブランド』と呼ぶことができる⁹⁾。」

特許庁産業構造審議会知的財産政策部会は、「地域ブランドの商標法における保護の在り方について」と題する2005年2月付けの報告書の中で、「一定の地域内において、特定の商品又は役務の生産、販売又は提供に携わる者が協力し、これらの商品(役務)について、地域名を付した共通のブランド¹⁰⁾を「地域ブランド」と定義し、「地域の事業者が協力して、事業者間で統一したブランドを用いて、当該地域と何らかの(自然的、歴史的、風土的、文化的、社会的等)関連性を有する特定の商品の生産又は役務の提供を行う取組み¹¹⁾を「地域ブランド化」と位置づけている。

報告書は、さらに次のようにも述べている：「地域ブランドを商品(役務)

7) 例えば、

8) 中小企業基盤整備機構『地域ブランドマニュアル』同機構発行、2006年、1頁。

9) 同上、3頁。

10) 産業構造審議会知的財産政策部会「地域ブランドの商標法における保護の在り方について」、2005年2月、特許庁公式インターネットサイトからダウンロード：http://www.jp.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/kaisei/kaisei2/shouhyou_kaiei_no56.htm、1頁。

11) 同上。

に付すことは、それら商品（役務）の付加価値の源泉がその地域性にあることや、その地域産の商品（役務）が他の地域産の商品（役務）と差別化が図られたものであることをより効果的に需要者に発信しようとするものである。このような地域ブランド化に向けた取組みは、商品（役務）の付加価値向上を通じて地域産業の競争力強化につながるだけでなく、地域イメージのブランド化を通じて更に地域ブランドの価値を上げるといった好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むことにもなり、地域経済の持続的な活性化につながるものである¹²⁾。」

そして、このような「地域ブランド」を保護する目的で、2006年4月に商標法の一部が改正され¹³⁾、「地域団体登録制度」が新たに創設された¹⁴⁾。改正法では、「事業協同組合その他の特別の法律により設立された組合」は、「その構成員に使用をさせる商標であつて・・・その商標が使用をされた結果自己又はその構成員の業務に係る商品又は役務を表示するものとして需要者の間に広く認識されているときは・・・地域団体商標の商標登録を受けることができる¹⁵⁾。」と明記されている。

同法概要では、法律改正の目的について、次のように述べている：「地域ブランドをより適切に保護することにより、競争力の強化と地域経済の活性化を支援するため、地域名と商品名からなる商標について、団体商標としてより早い段階で登録を受けることを可能とする措置を講ずる¹⁶⁾。」

「地域ブランド」を商品に付し、地域団体商標の商標登録を行うことは、地域ブランドを保護するために必要な手続きである。しかし、それが直ちに、地域ブランドの価値を高めることには繋がらない。地域ブランドがその差別的競争優位性を確保するためには、第一に、他地域産の商品に対して、その地域産の商品の付加価値を高めて差別化を図ること、第二に、それを効果的に需要者に発信すること、第三に、需要者の購買力をより効果的に当該地域

12) 同上。

13) 「商標法の一部を改正する法律」、平成2005年6月15日法律第56号、特許庁公式インターネットサイトからダウンロード：http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/kaisei/kais ei2/ shouhyou_kaiei_no56.htm。

14) 特許庁「商標法の一部を改正する法律の概要」、平成2005年6月、特許庁公式インターネットサイトからダウンロード：http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/kaisei/kais ei2/ shouhyou_kaiei_no56.htm

15) 「商標法の一部を改正する法律」、第7条の2。

16) 同法第1条。

産の商品に結び付けることが、必要不可欠である。それは、すなわち、「地域ブランド戦略」を意味する。

しかし、ここで留意しておく必要があるのは、自地域産の商品に対する競争相手が他地域産の商品だけではない、ということである。この点は、後段の具体的な事例分析で詳述するが、地域ブランドに対するブランド破壊の仕掛け人として、個別企業が登場することである。そうした企業は、かつては顧客であったかもしれないし、そうではないかもしれない。いずれにしても、同業者が組合を組織して「地域ブランド」を確立していたような製品の分野に他地域の同業者や個別企業が経営的に進出できる条件が生れた場合には、そうした同業者や企業はその地域ブランドに対するブランド破壊者として登場し、場合によっては、かつての得意先から一転して、競争相手とすらなるのである。それは、文字通りに、地域ブランドを破壊する条件が形成されたことを意味する。例えば、自地域産品を生み出すために囲い込まれていた加工技術や取引ノウハウが組合外に流出して、他地域の同業者や個別企業がそうした技術やノウハウを取得した場合には、それらが競合商品を手掛けるようになって、商品の価格破壊を引き起こす。そうになると、価格破壊を食い止めることはできないので、失われた価値を取り戻すようなブランドの再構築が不可避となる。それでも、ブランドを離れたロイヤルユーザーを取り戻せない場合には、新しいロイヤルユーザーを開拓することが課題となり、そのための「地域ブランド戦略」が必要となる。

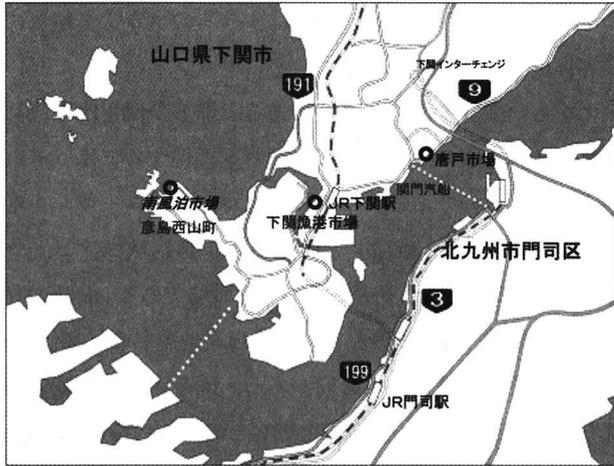
「地域ブランド戦略」とは、「地域や商品の魅力と評価を高める¹⁷⁾」ような製品開発やマーケティングを行うことである。それは、第一に、製品の安全と安心を保障する品質管理システムを整えて消費者から信頼を得ること、さらに第二に、安全・安心の価値を含めて付加価値を高め他の製品に対する差別的競争優位性を実現すること、また第三に、当該ブランド商品を常に必ず購入するロイヤルユーザーを多く囲い込み、一般ユーザーをロイヤルユーザーに、潜在ユーザーを一般ユーザーやロイヤルユーザーにシフトさせることを課題とする。

17) 中小企業基盤整備機構、前掲『地域ブランドマニュアル』、4頁。

伝統的に名を馳せながら色褪せ始めている地域ブランドには、それが色褪せる原因の一つが、しばしば、ロイヤルユーザーのブランド離れにある。ブランドの顧客獲得力を高めるためには、そのブランドに対して高い満足度やロイヤリティをもつ顧客を増やす必要がある。顧客の満足度を高め、そのブランドを離れた顧客を取り戻し、新しい顧客を獲得するには、それなりの戦略の構築が必要となるのである。この戦略はロイヤルユーザーを増やす戦略であり、「顧客ロイヤリティ戦略」と呼ばれる。自地域ブランドへの顧客の忠誠心を生み出し、安定した支持基盤をつくる戦略である。顧客ロイヤリティを高めるには、例えば、他産地商品に対する自産地商品の付加価値を高めて、その差別的優位性を常に確保する必要がある。同業者組合が顧客を大切にす姿勢を打ち出すことにより、組合員と顧客との関係に特別な価値が生まれ、それがお互いに長期的に信頼を築く動機として働く。付加価値を高めるためには、安心・安全を売る品質管理、情報提供のようなビフォー・サービスや、クレーム処理を含むアフター・サービスなどの戦略的サービスマネジメントが必要である。それは、カスタマーサービスの業務プロセスを標準化することで、効果を上げることができよう。組合を組織する同業者は相互に競争関係にあるので、個々の組合員がそれを独自に行くと同時に、組合としてサービス・システムの共通化を図ることも必要である。同業者組合や組合員と顧客との間で長期的な信頼関係が築かれることが「地域ブランド」を付す商品を購入してくれるロイヤルユーザーを確保し、新しいロイヤルユーザーを育てることになる。

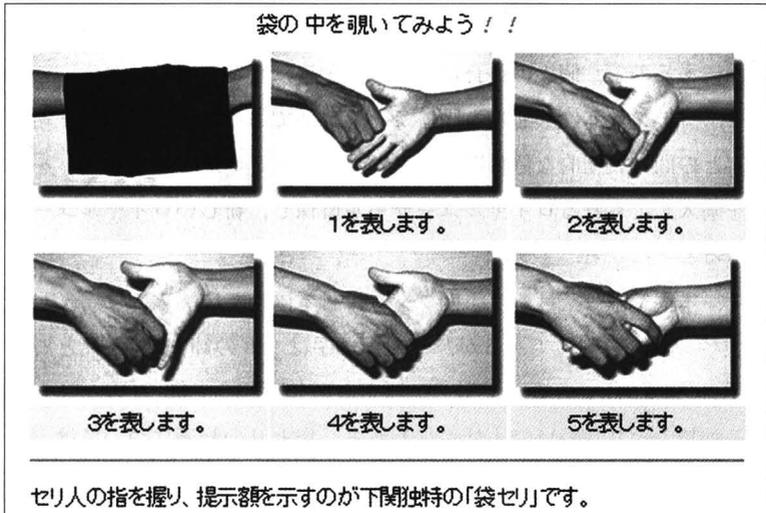
さて、本稿で取り上げる「下関フグ」は日本国内で広く人口に膾炙している地域ビジネスの盛名であるが、その担い手はフグの卸売業者1社と27人の仲卸業者(買受人)である。下関フグ卸売市場(地図1)では、「袋セリ」と呼ばれる独特のセリ(競り)で入札が行われる。袋セリの起源については、元々市場でセリ人たちが袖の長いカッパを着ていた時代に、その袖口に手を入れて、指を握り合ってセリをしたのが始まりで、その後、カッパの代わりに「袋」が用いられるようになって、今日の「袋セリ」が定着したといわれる。

地図1 下関南風泊市場の所在地



資料：下関唐戸市場株式会社公式インターネット・サイト (<http://www.karato.jp/index6.html>) の「アクセス」地図から許諾を得て一部転載の上、筆者作成。

写真1 袋セリでの入札値の提示方法



資料：「袋セリ 袋の中を覗く」, いちのせ水産株式会社(下関)のインターネット・サイト (<http://ww5.tiki.ne.jp/~ny152/seri01.html>) から許諾を得て転載。

写真2 「袋セリ」の様子



下関ふく連盟公式インターネットサイト
(<http://www.fuku.com/>) から許諾を得て転載。

フグは有毒魚食材という特殊な商物である。セリには、幾通りかの形態がある。下関のフグ・セリはイングリッシュ・オークション方式であるが、通常のと違う特徴を持っている。セリ取引をするフグを前にして、売手（セリ人）は片手に「袋」を持ち、もう一方の手を「袋」の中に入れていて、買手（仲卸人）は「袋」の中のセリ人の手を握って入札を行うという方法が採られる。買手は次々に「袋」に手を入れて、セリ人の指を握って、買値を示す。セリは、握る指の数が値を示すという伝統的合意の上に成り立っている（写真1，2参照）。セリ人と仲卸人との値段のやり取りを通じて、最高の値を付けた仲卸人が目当てのフグを落札することになる。仲卸人はセリ人や、他の仲卸人と、緊迫した値づけの駆け引きを行う。そこで、仲卸人は自分が経験で培った「目利き力」を問われることになる。

フグ仲卸人の「目利き力」とは、フグ入荷情報を頭に入れ、目の前のフグの品質を見極め、顧客からの注文を配慮し、消費地市場のフグ需給動向を頭に入れて、入札を行う能力である。フグ買受人の「目利き力」とは、早朝2時に始まるにセリに参加する体力と、種々の情報と経験にもとづいて市場動向を読み品質を見極める知力と、それに加えて、セリ値の入札の緊迫した駆け引きに耐える精神力（意志力）からなる、つまり「知力」と「意力」と

「体力」からなる極めて属人的な総合能力である。「勘」も「知力」の重要な要素であるが、「勘」を問題とする場合、その実体が問われなければならない。「腹を読む」という言葉があるが、「意力」には「腹を読む」気力が必要となる。それゆえに、「袋セリ」には、電子入札方式に安易に置換できない機能が働いている。個々の入札対象ごとに品質を見極め、併せて市場動向を予測し、競争相手（他の買受人）の「腹を読み」、値を付ける属人的な「目利き」を介した価格形成機能である。買受人の「目利き力」競争が原理的に働くことで、需給が調整されるからである。

この市場取引は、卸売市場法（1971[昭和46]年4月3日法律第35号、最終改正：2006[平成18]年3月31日法律第10号）、山口県卸売市場条例（1972[昭和47]年山口県条例第7号）とその施行規則、下関市地方卸売市場南風泊市場業務条例（2001[平成13]年3月30日条例第19号）とその施行規則（2001[平成13]年4月25日規則第49号）といった法的規定に準拠して、営まれている。

売手業者は、卸売企業である下関唐戸魚市場株式会社1社である。買手業者は27人の仲卸業者である。仲卸業者は下関唐戸魚市場仲卸協同組合（2001年[平成13]年3月に任意組合から法人化）を組織している。組合は、その構成員である仲卸業者が取り扱うフグを「下関フグ」として、2008年10月に地域団体商標の登録をした。本稿では、仲卸業者に研究の焦点を定めているが、言うまでもなく卸売業者の機能と役割を等閑に付すものではない。機会を改めて、卸売業者についても考察を行いたい。

下関は戦後フグ取引で全国に名を馳せてきた。戦後の高度成長期に国内で圧倒的な規模のフグ取引高を占めるフグ産地卸売市場を形成し、フグ業界のプラスリーダーシップを握ってきた。フグとくにトラフグの卸売市場取引と加工業では熟練技術に支えられて、規模の経済性が実現されていた。卸売市場では、仲卸業者が「目利き」の熟練技術で入札競争を行い、市場ニーズに見合った品質と価格が形成されてきた。仲卸業者は熟練技術を基礎とする労働集約的な加工業を確立することで、他の卸売市場に対する競争優位を実現していた。短時間の「生きジメ」の加工過程（業者により若干の差異：一般

手順では、口吻の切除、鰭の切除、皮を剥ぐ、内臓除去と腹腔内の洗浄、水気拭取り、身締め冷蔵、梱包、出荷)では、そこにおける手早い「皮スキ」(剥いだ皮から棘鱗を除去、身やアラと一緒に製品となる)には高い熟練技術を要した作業で、他の加工業者に真似のできない技術であった。職人の熟練に依存した相対的に高い生産性の実現が競争優位をもたらしていたのである。猛毒を卵巣や肝臓に蓄積するトラフグから毒部位を取り除き、さらに品質を維持するために短時間にフグを解体して、食に供することができるようにしたものを「みがき」という。この製品化のプロセスでは、とくにトラフグから皮を剥ぎ取り、さらに皮を湯引きにして食すために皮の表皮を除去する。この作業を「皮スキ」と呼ぶ。それには、熟練技が必要であった。それが高い生産性を実現していた。「皮スキ」に熟練した職人は、しばしば熟練職能に慢心した職人気質を持ち、高い賃金や特別待遇を求めたので、経営者は職人の我意を受容させられたといわれる。それにもかかわらず、下関フグ卸売市場が他市場に対して圧倒的な競争優位を実現することができた理由は、加工過程の技術的優位性、それと結び付いた消費地市場への合理的な配送過程の形成が鮮度を保つ高い品質の実現と適正な価格形成を生み出し、そうした当該市場の競争優位性がさらに下関へのフグ集荷量を高め、フグ取引業界におけるプライスリーダーシップの地位をもたらしたことにあった¹⁸⁾。

その後、経営環境の変化は、下関フグ卸売市場の競争優位性を削ぎ始めた。第一に、フグ漁業従事者の高齢化や漁獲高の減少などに起因した天然フグの取扱高の減少とは反対に、養殖フグの取扱高が増え¹⁹⁾、とりわけ1990年代中葉以降の中国産養殖フグの輸入が増大し、それに伴って養殖トラフグの6～7割が下関以外を通過することとなったこと²⁰⁾、第二に、下関フグ加工業で

18) 筆者の聞き取り調査にもとづく。その他の参照：下関唐戸魚市場株式会社・下関唐戸魚市場仲卸人組合『魚市場 春夏秋冬』1996年；青木義雄『ふぐの文化』成山堂書店、1999年；下関信用金庫編『ひこしま発展誌』同金庫発行、2001年；三輪亨良『ふくと下関』新日本教育図書、1998年、西日本フグ研究会『西日本フグ研究会10周年記念誌』同会、2002年。

19) 養殖水産物の大衆化が流通価格構造を変容させており(例えば、濱田英嗣「養殖水産物流通の変化と魚類養殖のあり方」『地域漁業研究』第39巻第1号、1998年10月参照)、産地卸売市場は経営環境の変化に適合を迫られている。

20) 松村久・下関唐戸魚市場株式会社社長は「フクも養殖物の時代が到来しました」と実感を述べている(松村久「河豚(ふく)とともに」『人事院月報』第57巻第11号、2004年11月、21頁。2006年11月27日付け『日本経済新聞』は、下関フグ業界関係者の話として、国内消費するトラフグの大半が天然物であった1980年代までは95%が下関を經由

とくに「皮スキ」過程の機械化が進んだこと、第三に、「除毒」と迅速な「生きジメ」を行う加工過程の技術が流出したこと、第四に、外食産業や消費地卸売業者や大手小売業者が養殖業者と「直取引」を行うようになったこと、などの要因が相互に作用し合いながら、下関の競争優位性を低下させはじめたことである²¹⁾。

第一の要因については、養殖フグの取扱高が増えるに連れて、仲卸業者は加工工場を設け、機械化を進め、拡大した経営規模に応じて落札量を増やすようになり、さらにしばしば見受けられたといわれる同業者間での気質的な「張合い」競争に起因した過剰落札量が消費地市場に過剰供給をもたらして、卸売市場と消費地市場の間での市場間調整機能を低下させることになった。つまり、産地卸売市場での仲卸業者間の過当競争が個々の仲卸売業者の収益性を圧迫するようになってきたことである。

第二の要因については、「皮スキ」で必要とされていた熟練職人が「皮スキ」過程の機械化によって不要となり、それが下関フグ加工業界の競争力を劇的に低下させる一因となったことである。熟練職人の手で行われていた伝統的な「皮スキ」過程では、長年の経験で「技」を身に着けた熟練職人が必要不可欠であった。しかし「皮スキ」機械の出現は、加工過程から専横な熟練職人を追い出し、生産性を劇的に増加させたといわれる。それは、同時に、下関以外でも、「皮スキ」機械を導入すれば「みがき」の加工作業を容易に行うことができることを意味した。実際、下関以外で「みがき」を行う加工場が次々と出現することとなった。

この現象は、第三の要因によっても、促進された。技術の流出は、意識的に技術秘匿に努めない限り、起こることである。卸売市場業界に固有の伝統的気質も、技術の流出を加速したようである。下関以外から加工過程に関する研修を受け入れたり、下関フグ業界がトラフグ販売量を増やすために、自

したが、今では下関を経由する天然物は7, 8割, 養殖物は3, 4割であると書いている。下関市役所情報政策課作成の内部統計データによれば、2007年に下関卸売市場取扱高は、天然トラフグが162トン(活魚91%, シメ9%), 養殖物が1,366トン(活魚94%, シメ6%)であった。つまり下関の取扱高の大半が養殖物(89%)であり、全国の3, 4割ということになる。全国養殖トラフグ取扱高では、下関の支配的地位と競争優位性は減衰している。

21) 10年前には下関の競争優位意識は揺ぎないものであったようである(「トラフグの流通・消費動向(特集トラフグ養殖の最新動向)」『養殖』第33巻第14号, 1996年12月)。

ら加工処理過程を映像で紹介したりもしたといわれる。仲卸業者は相互に競争関係にあるが、業界内の馴れ合い関係もあって個別業者の独自技術の完全秘匿は難しいであろう。それでも、加工技術やその他のノウハウが下関フグ業界から流出しなければ、同業界の特異技術の優位性は失われなかったのであるが、上記以外でも、取引関係や交流関係にある他所業者の視察や訪問などを介して、流出したようである。その結果、他の産地卸売市場や消費地卸売市場の加工業者や、外食業者や大手小売業者など、組合外の競合業者が、独自に「みがき」の加工施設を設けるようになったのである。それらが自ら「みがき」加工を行えるようになったことから、より安価な価格を設定するために、養殖業者や漁業者と「直取引」を行うようになって、価格破壊をもたらしている。それは、下関仲卸業者が独自の加工技術に依拠して築いてきた差別的競争優位性が失われていることを意味する。さらに仲卸業者に打撃を与える事態が起こりうるとすれば、下関仲卸業者が困り込んでいるロイヤルユーザーが、より安価な製品を求めて、仲卸組合外の競合業者に買付け先をシフトさせることである。競合業者が既存業務を拡大することは、下関仲卸業者の得意先を取り込むことを意味する。

以上の考察から明らかとなるように、下関フグ仲卸業組合を組織する仲卸業者は、相互に健全な競争を行うと同時に、個々の業者としては固より、組合としても、相互に連携して、組合外の競合業者に対抗できるような付加価値を創出するために、下関フグのブランド戦略を打ち出す必要がある。

2. フグ消費の大衆化と色あせるブランド

フグのなかでも最高級フグに位置づけられているトラフグの料理は、かつては庶民の口腹を満たしにくい、高級食材料理であったが、トラフグ料理の大衆化によって、身近に楽しめる料理となった。フグ料理の大衆化を促した要因は、第一に、フグ料理の外食産業が発展したことである。よく知られているフグ外食企業には、例えば「づぼらや」(株式会社づぼらや、本社：大阪)、「玄品ふぐ」(株式会社関門海、本社：大阪)、「ふぐ政」(株式会社ナガ

ノ、本社：神戸)、「とらふぐ亭」(株式会社東京一番フーズ、本社：東京)などがある。大衆を相手にする格安フグ料理外食企業は高品質・低価格をスローガンにして低価格のメニューを用意し、低価格を実現するために、効率性・安全性・経済性を追求した最適物流を構築し、スケール・メリットを追究する。

フグ外食企業の典型的事例は、格安フグ料理店「玄品ふぐ」を主力事業にして外食チェーン事業を展開する「株式会社関門海」(資本金3億2,392万円、2008年5月現在²²⁾)である。同社の『第19期事業報告書²³⁾』(2008年2月28日)によれば、2007年11月30日現在で、単独売上高は約72億円、連結売上高は約90億円、単独経常利益は約2.6億円、単独当期利益は9,300万円減益(支払利息増とM&A関連費用に起因、前期利益1.9億円)、従業員数は単独217人、連結393人であった。

因みに、下関唐戸魚市場株式会社(卸売業、松村久社長)の2008年8月期(第59期)決算では、売上高約106億円(前期比14.9%増)で3年ぶりに百億円を超えた。経常利益は4,793万円(同68.5%増)、当期利益は1,385万円(同50.6%減)であった。取扱数量は9,830トン(同6%減)であった。同社売上高の五割強を占める主力のフグが三年ぶりに好相場で推移し、数量は2,635トン(同7%減)に減ったが、金額では約53億円(同19%増)に増えた²⁴⁾。売上高を単純に比較すると、関門海単独の売上高は約72億円で、下関唐戸魚市場の約53億円よりも大幅に多い。前者は外食業であり、後者は卸売業であるので、取扱数量で比較することが可能であれば、下関を通過しないフグの取扱規模が判明するが、ここでは不詳。関門海一社で、下関卸売市場での取扱高に匹敵する規模(但し、前者は小売業、後者は卸売業)が取り扱われているように思われる。いかに関門海が大きな経営規模であるかを理解できれば、ここではそれで充分である。関門海は2002年に三重県度会郡南島町に「関門

22) 株式会社関門海『第20期中間期事業報告書』(2008年5月31日、同社公式インターネットサイトからダウンロード、<http://www.kanmonkai.co.jp/ir/index.html>)、参照。

23) 株式会社関門海『第19期事業報告書』(2008年2月28日、同社公式インターネットサイトからダウンロード、<http://www.kanmonkai.co.jp/ir/index.html>)、参照。

24) 「唐戸魚市場、売上高100億円超え」【山口新聞】2008年11月18日掲載、同社公式インターネットサイトからダウンロード、<http://www.minato-yamaguchi.co.jp/yama/news/digest/2008/1118/13.html>。

海三重陸上養殖場」を建設している。また国内外の養殖業者から直取引を行う。関門海はフグの調達力で高い競争優位性をもっている。下関仲卸業者が長年にわたって取引をしてきた相手に同社や同業者が営業力を拡大すると、下関にとって脅威となるであろう。

株式会社関門海は1989年5月に山口聖二という人物によって設立された「株式会社さかな亭」に始まり、従業員への「暖簾分け」方式での事業を展開したが、同方式での事業展開の失敗から1999年11月に暖簾分け制度を廃止して各店舗を本社直営とし、2001年3月に商号を現在の「株式会社関門海」に変更した。2002年6月からトラフグ料理専門店の屋号を「玄品ふぐ」に統一し、2004年11月にはフランチャイズ展開を開始し、2005年6月に東証マザーズに上場している。2006年には直営店とフランチャイズ店を合わせて、全国に100店舗を数えるに至っている²⁵⁾。

この間、創業者の山口聖二が2005年に44歳で急逝し、2007年2月に3人の遺産相続人により同社株式が物納の形で国庫に収納されたことで、興味深いことに、同社の筆頭株主が財務大臣になっている（第1表参照）。国の所有となった株式を買取るために、2人の経営者（山形圭史・会長、谷間 真・代表取締役社長）が折半出資する資産管理会社として株式会社ヤタガラスホールディングス（大阪、資本金100万円）を設立し、2007年11月に株式公開買付（TOB）を実施し、公開買付によって財務大臣保有の株式を買取り、資本業務提携を行ったサッポロビール株式会社に5億円相当の関門海株式（発行済み株式総数の7.01%）を譲渡した。財務省が同株式を市場売却で処分するのを受けて、他の株主への影響を勘案し、TOBで取得することを決めたといわれる。その結果、関門海の株主構成は、ヤタガラスホールディングスが筆頭株主として40.2%、財務大臣が9.5%、サンミートが9.2%、サッポロビールが8.5%となった。創業者の山口聖二の逝去から約2年を経て、関門海の公表によれば、「株式市場に大きな混乱をもたらすことなく、安定した株主構成への移行を図ることができ」²⁶⁾たという。

25) 株式会社関門海『第17期事業報告書』、2006年1月13日（同社公式インターネットサイトからダウンロード、<http://www.kanmonkai.co.jp/images/ir/060224jihou.pdf>）参照。

26) 株式会社関門海『第19期事業報告書』、2頁；その他、株式会社関門海「株式会社ヤタガラスホールディングスによる当社株式の公開買付けの結果に関するお知らせ」、2007

第1表 株式会社関門海の持株比率 (平成2007年11月30日現在)

株主名	持ち株数	議決権比率
財務大臣	17,623	29.44%
株式会社ヤタガラスホールディングス	16,750	27.98%
有限会社サンミート	5,500	9.19%
山形圭史	1,300	2.17%
岡本洋一	960	1.60%
吉崎晃敏	960	1.60%
福谷間真	952	1.59%
浅野省三	400	0.67%
八藤真	400	0.67%

資料 株式会社関門海『第17期事業報告書』(2006年1月13日), 同社公式インターネットサイトからダウンロード, <http://www.kanmonkai.co.jp/images/ir/060224jihou.pdf>, 13頁参照。

第2表 株式会社関門海の持株比率 (平成2008年5月31日現在)

株主名	持ち株数	議決権比率
株式会社ヤタガラスホールディングス	24,048	38.35%
有限会社サンミート	5,500	8.77%
財務大臣	5,498	8.76%
サッポロビール株式会社	5,102	8.13%
山形圭史	2,260	3.60%
岡本洋一	1,920	3.06%
吉崎晃敏	1,721	2.74%
福谷間真	904	1.44%
関門海福株会	753	1.20%
浅野省三	400	0.63%
八藤真	400	0.63%

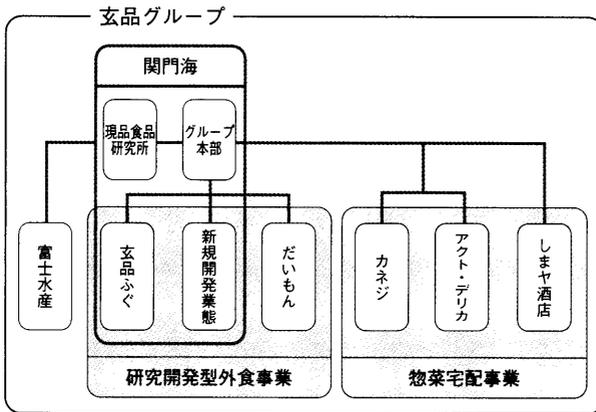
資料 株式会社関門海『第20期中間期事業報告書』(2008年5月31日, 同社公式インターネットサイトからダウンロード, <http://www.kanmonkai.co.jp/ir/index.html>), 13頁参照。

関門海は自社を「研究開発型外食企業」と呼んでいる。2007年までトラフグ料理専門店「玄品ふぐ」を中核にして総菜事業へも事業を拡大している。それまでは、株式会社関門海と株式会社カネジ(2007年6月設立, 株式会社かね治より総菜宅配事業を譲り受ける)でグループを形成したが、新規事業

年12月14日(同社公式インターネットサイトからダウンロード, http://www.kanmonkai.co.jp/ir/img/071214tobhouko_ku.pdf);「関門海<3372.T>, 会長と社長の折半出資会社が1株12.1万円でTOB」ロイターインターネット記事『株式市場』, 2007年11月14日(<http://jp.reuters.com/article/stocksNews/idJPn-TK005259220071114>), 参照。

開発やM & Aを行うことで、同社は「玄品グループ」として、事業の多角化を推進している。2008年6月に株式会社富士水産（1989年3月6日設立、本社：長崎県対馬市、資本金300万円、従業員数4名、事業：トラフグ養殖、水産加工品の製造・販売）を完全子会社化し、7月に回転寿司「すし兵衛」の屋号で知られる株式会社だいもん（1987年創業、本社：小田原市、資本金8,500万円）と、総菜宅配業「ラビットクック」の株式会社アクト・デリカ（1981年創業、本社：大阪、資本金1,000万円、パートを含む従業員数224名）を、9月には酒飯店と飲食業の有限会社しまや酒店（1990年創業、本社：沖縄、資本金500万円、従業員数14名）を完全子会社化した。それぞれの事業責任者に経営権限の委譲が行われた事業組織形態を形成している。第1図に示した通り、グループは9月に6社となり、グループの総称を「玄品グループ」として事業組織の編成が行われ、近い将来にグループ経営をホールディング化することを視野に入れているという²⁷⁾。

第1図 株式会社関門海の事業グループ図



- ・株式会社関門海：トラフグ料理専門店「玄品ふぐ」
- ・株式会社カネジ：一般家庭向け総菜宅配事業
- ・株式会社だいもん：回転寿司「すし兵衛」の経営
- ・株式会社富士水産：トラフグ養殖、水産物加工
- ・株式会社アクト・デリカ：一般家庭向け総菜宅配事業
- ・有限会社しまや酒店：泡盛を中心とした酒飯店、沖縄料理店の経営

資料 株式会社関門海『第20期中間期事業報告書』（2008年5月31日）、12頁参照の上、作成。

27) 株式会社関門海、前掲『第20期中間期事業報告書』（2008年5月31日）参照。

関門海は、主力事業をトラフグ料理専門店ネットワークに置いて、食材であるトラフグの調達から在庫管理、配送、料理販売に至る、川上から川下までを総合的に管理するSCM方式を採用し、コスト管理を行っている。トラフグの調達に関しては、2002年に三重県度会郡南島町に関門海三重陸上養殖場を建設し、2004年12月から自社養殖トラフグの利用を始めている。2007年度まで良好な経営業績を上げてきた要因は、新規出店加速による増収と、中国産養殖フグの使用比率の増加による原価率の引き下げに依拠した割安フグ料理店の事業展開にある。「中国産フグを独自開発した冷凍技術で熟成、年間を通じフグを低コストで供給できるのが強み²⁸⁾」であるといわれる。2008年には株式会社富士水産の完全子会社による自グループ内での養殖、飼料・種苗の開発に乗り出しており、将来的には「玄品ふぐ」で使用するトラフグの一定割合を国産の自社養殖トラフグにシフトさせてくことを企図しているという。自社養殖が進捗すれば、他の水産物の養殖も視野に入れるとする。さらに、回転寿司「すし兵衛」を子会社化したことで漁港とのつながりを深めることにより、天然の水産物の調達も円滑に進むようになったという。また、北海道での農業生産法人の設立準備にも携わり、ジャガイモやアスパラガスなどの生産を開始したという²⁹⁾。

関門海の外食フグ料理店事業での競争優位は、自社産食材と廉価な中国産食材の調達から、食材開発・生産、加工・配送技術の研究開発を経営体制に組み込んで、全国展開するフグ料理チェーン店での料理販売まで、バリュー・チェーンを統轄管理するSCM戦略を採用し、事業成長の原動力としているところに源泉をもっている。

関門海と類似した事業形態により関東圏内（東京、神奈川、千葉、埼玉）で、「都心だけでなく郊外型都市においてもファミリー層ターゲットの店舗展開を図る」外食フグ料理店企業は、「とらふぐ亭」の屋号で事業を展開する、株式会社東京一番フーズ（本社：東京、1996年創業、98年有限会社設立、2000年株式会社へ改組、資本金4億6535万円、従業員数180名、2006年12月

28) 「関門海」東洋経済オンライン (<http://www.toyokeizai.net/compsh/detail/CN/3372/>), 2008年11月20日、参照。

29) 株式会社関門海、前掲『第20期中間期事業報告書』（2008年5月31日）参照。

にマザーズ上場、2007年9月期連結売上高39億円)である。主として長崎県内のトラフグ養殖業者と提携して、食材を調達している。

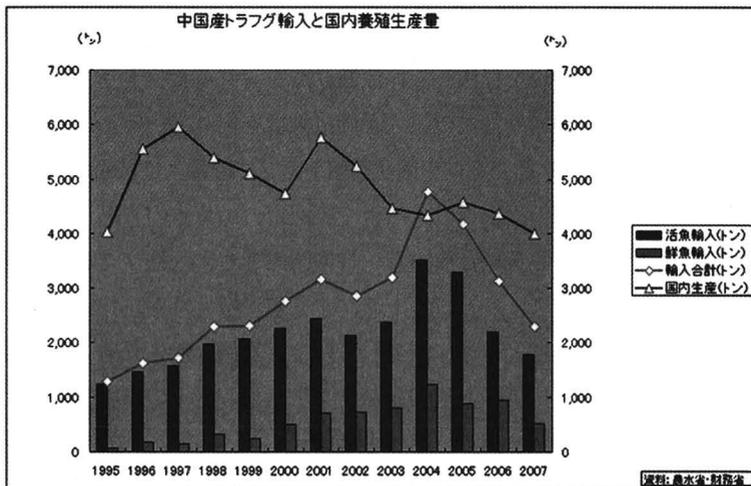
こうして下関卸売市場を経由しない流通経路を流れる食材トラフグの量的規模が増えている。市場外流通の拡大が価格破壊を促している。とくに1990年代中葉以降、下関フグ卸売業は中国産養殖トラフグの輸入に積極的に関わってきた。それが、中国の遼寧省の大連市や庄河市、山東省の青島市などでトラフグ養殖が盛んになる契機となった。日本国内でも、天然フグ漁の水揚げ高が減ったのとは対照的に、ひところトラフグ養殖が増えたが、1997年頃から中国産養殖フグの輸入増とは逆に減少している。安価な輸入養殖フグに対して、国産養殖フグの高い価格が国内養殖フグ生産量の低下の原因であると推測できる(第2、第3図、第3、第4表参照)。

トラフグ消費の大衆化は、次のような要因によって進展したといえる。第一に、安価な中国産養殖フグの輸入増加、第二に、外食フグ料理チェーン店を手掛ける外食企業の発展と、それに伴う外食企業と養殖業者との間での直取引(市場外流通)の増大、第三に、下関フグ業界で猛毒食材であるトラフグの除毒を高い生産性で行う「みがき」技術(毒処理・加工技術)が業界外に流出したこと、第四に、かつて高い熟練度を要した「みがき」工程での「皮スキ」作業の機械化が下関フグ業界の生産性を一挙に高めて業界内に価格競争の激化をもたらしただけでなく、業界外でも「みがき」加工が容易に可能となって下関の加工業者の競争相手となって登場してきたこと、などである。

すなわち、外食産業の発展や市場外流通の拡大は価格破壊を促し、従来の流通構造と消費構造を変化させることになったのである。

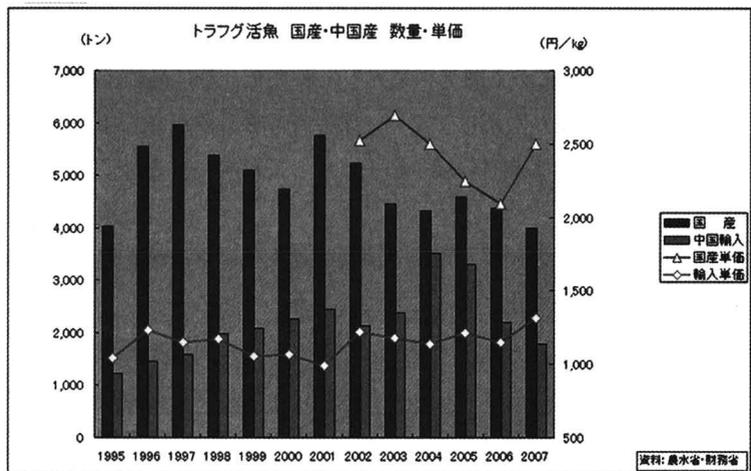
第4図は、第二次世界大戦後の下関フグ卸売市場の発展を歴史的に描いてみたものである。戦後間もなく1950年9月に、下関にフグを取り扱う「下関唐戸魚市場株式会社」と「下関唐戸魚市場仲卸人組合」(任意組合)が設立され、後者は2001年3月に「下関唐戸魚市場仲卸協同組合」として法人化されて今日に至る。1950年に産地卸売市場として形成された下関卸売市場には、

第2図 中国産トラフグ輸入と国内産養殖フグ生産量



資料 太平洋貿易株式会社「中国産トラフグ輸入と日本国内生産量」, 同社公式インターネットサイト, ニュース, 2008年3月27日 (<http://www.pacific-trading.co.jp/news080327.html>) から転載。

第3図 トラフグ活魚：国産と中国産の取扱量と単価



資料 太平洋貿易株式会社「中国産トラフグ輸入と日本国内生産量」, 同社公式インターネットサイト, ニュース, 2008年3月27日 (<http://www.pacific-trading.co.jp/news080327.html>) から転載。

第3表 中国産トラフグ輸入と国内産養殖フグ生産量

	中国産トラフグ輸入と国内養殖生産量			
	活魚輸入(トン)	解凍輸入(トン)	輸入合計(トン)	国内生産(トン)
1995	1,228	63	1,292	4,031
1996	1,453	174	1,627	5,552
1997	1,578	138	1,716	5,961
1998	1,975	313	2,288	5,389
1999	2,079	241	2,320	5,100
2000	2,256	504	2,760	4,733
2001	2,441	714	3,156	5,769
2002	2,135	724	2,859	5,231
2003	2,383	806	3,189	4,461
2004	3,524	1,238	4,762	4,329
2005	3,296	883	4,179	4,582
2006	2,194	944	3,138	4,371
2007	1,787	511	2,298	4,000

2007年 国内 4,000トンは推定値

資料 太平洋貿易株式会社「中国産トラフグ輸入と日本国内生産量」, 同社公式インターネットサイト, ニュース, 2008年3月27日 (<http://www.pacific-trading.co.jp/news080327.html>) から転載。

第4表 トラフグ活魚：国産と中国産の取扱量と単価

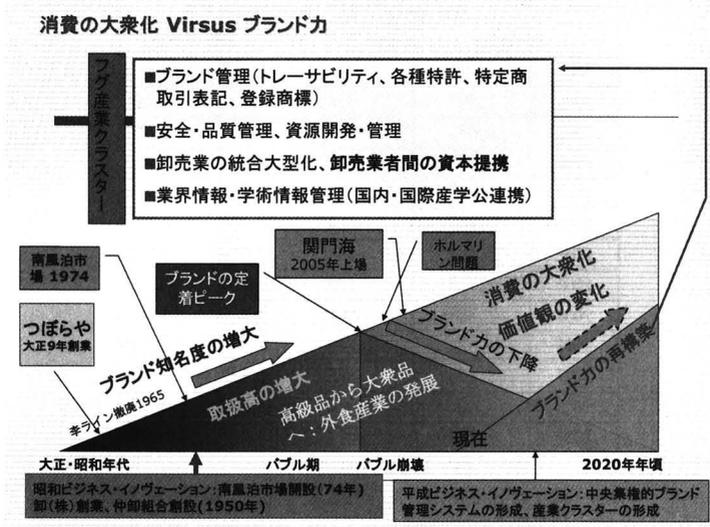
	トラフグ活魚 国産・中国産の比較			
	国産(トン)	取扱単価	中国輸入(トン)	輸入単価
1995	4,031		1,228	1,042
1996	5,552		1,453	1,230
1997	5,961		1,578	1,148
1998	5,389		1,975	1,172
1999	5,100		2,079	1,054
2000	4,733		2,256	1,064
2001	5,769		2,441	989
2002	5,231	2,525	2,135	1,217
2003	4,461	2,694	2,383	1,181
2004	4,329	2,498	3,524	1,137
2005	4,582	2,244	3,296	1,215
2006	4,371	2,092	2,194	1,146
2007	4,000	2,600	1,787	1,313

2007年 国内 4,000トン、2,600円/kgは推定値

資料 太平洋貿易株式会社「中国産トラフグ輸入と日本国内生産量」, 同社公式インターネットサイト, ニュース, 2008年3月27日 (<http://www.pacific-trading.co.jp/news080327.html>) から転載。

備考 原注：図1、2及び表1、2の輸入量及び単価については、財務省統計品目番号H S.NO.0301.99.290を「トラフグ活魚」と推定し、HS.NO.0302.69.094を「トラフグ鮮魚」と推定し作成。表1、2の2007年は国内生産量及び単価は推定値。原注出所は農水省、財務省とある。

第4図 下関フグ・ブランドの戦後発展史に関する仮説



資料：筆者，作成

下関近海や東シナ海(中国東海)で漁獲された天然トラフグが集荷され、セリに掛けられ、そこから東京や大阪といった大都市の消費地卸売市場や全国小売業へ配送される流通構造が生れた。これは、取引高の増大に伴って「下関フグ」の知名度を高め、他の追随を許さないリーディングポジションをもたらすこととなった。その意味では、下関フグ卸売市場の確立は、一つのビジネス革新であり、流通革命をもたらすものであったと思われる。下関はフグ取引でリーディングポジションを築いた勢いに乗って、やがてバブル期には最高潮に達したが、この過程では、同時にトラフグの取扱高、とりわけ養殖トラフグのそれが増大して、消費の大衆化を促したといえよう。流通構造や消費構造の変化については、上述の通りである。

流通・消費構造の変化は、しかし、下関卸売市場にとって、ネガティブな現象ではない。トラフグ消費の大衆化はこの食材の消費者層(市場)を拡大したことを意味しており、かかる消費者層は下関フグ仲卸業者の潜在的ユー

ザーとなっている。この潜在的ユーザーを仲卸業者が自らの一般ユーザーやロイヤルユーザーにシフトさせることができるかどうかは、仲卸業者が一致結束して「地域ブランド」戦略を構築し差別的競争優位性を確立することができるかどうか依存している。

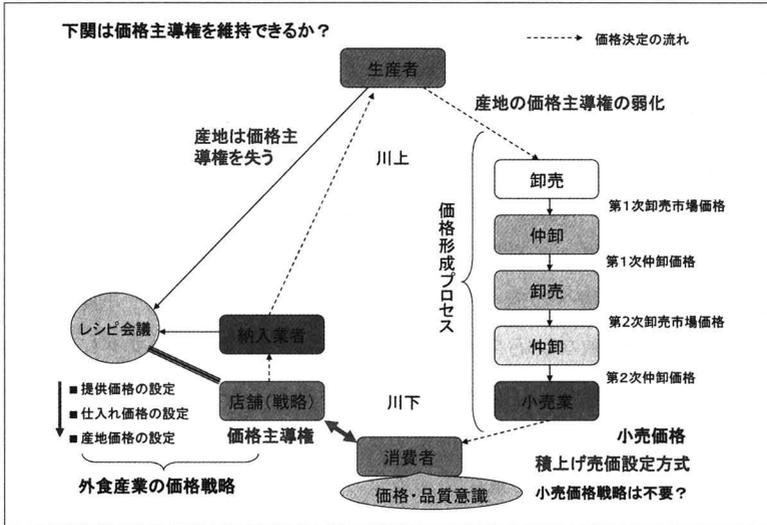
今日の現状では、「下関フグ」の知名度に見合った下関フグ・ビジネスの圧倒的な競争優位が存在するのであろうか。否である。流通構造の変化や、消費者による低価格フグ消費の拡大に伴う消費構造の変化が、下関のフグ業界に新しい経営環境への適合を促している。それだけでなく、「食の安全・安心」に対して過敏な反応を示す消費者意識は、猛毒食材のフグには、他の食材とは違って、絶対的な安全・品質管理を求めている。ここに、下関卸売市場がその差別的競争優位を再構築するために、下関フグ・ブランド戦略で同業界の触先を向けるべき進路があるように思われる。

3. 流通・消費構造の変化と産地卸売市場

トラフグの産地卸売・仲卸業を取り巻く経営環境は、変化している。第一に、産地卸売・仲卸業以外の産業による産地卸売市場の機能への進出、とくに外食産業や漁業生産者による中抜き直取引、第二に、産地卸売市場の機能への消費地卸売市場の進出、とくに消費地卸売業者による漁業生産者との直取引、消費地仲卸業者による産地仲卸業者の加工・サービス機能への進出、第三に、前述の現象と無関係ではない産地仲卸業者間の過当競争、第四に、中国での大規模トラフグ養殖業の発展と日本への輸出や、日本国内の他地域での「トラフグ地域ブランド化」などによるフグ流通の多様化、といった流通構造の変化が起こっている。さらにトラフグ格安料理専門店事業を展開する外食企業の出現は、新しいフグ消費者市場を生み出すと共に、それまで高級フグ料理店に足を運んでいたフグ消費者層を外食企業が取り込んでいるものと推測される。消費構造は変化している。

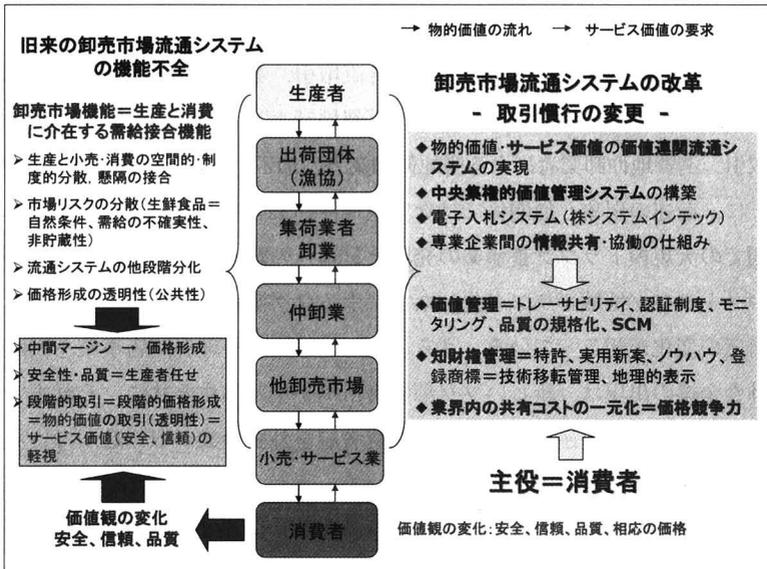
第5図が示す通り、格安料理店事業を営む外食企業は取引で価格戦略を優先し、価格決定主導権を握る。それに対比して、在来の卸売流通過程を流れ

第5図 トラフグの卸売流通構造と外食業者の中抜き直取引構造



資料 筆者, 作成。

第6図 旧来卸売市場流通システムの機能不全と改革方向



資料 筆者, 作成。

る商品の価格は、川上から川下への流通経路において、積上げ売価設定方式で決まる。第6図が示す通り、卸売流通機構は、本来、産地と消費地を仲介して、需給調整機能を果たしてきた。そうした機能が衰弱してきている背景には、近年のIT革命に伴う情報管理革新、それと関連した物流革命、新興ビジネスによる卸売機能への進出、ビジネスの国際化、消費者意識の変化などがある。したがって、産地卸売・仲卸売業は、変化した経営環境を的確に把握し、それに適合しない限り、その衰退を免れえないであろう³⁰⁾。

おわりに

下関フグ卸売市場の競争ポジションについて、本稿では、試論的考察を行った。そこから得られる結論として、下関フグ仲卸業界が取り組むべき課題が、浮かび上がってきたように思う。すなわち、主として、次のような3つの課題に取り組むことで、下関フグ・ブランドの再構築と、同業界によるその「存在力」の奪還が高まるのではあるまいか。第一に、各卸売業者はそれぞれが囲い込んでいるロイヤルユーザーを改めて確実に確保し、さらに一般ユーザーや潜在ユーザーをロイヤルユーザーにシフトさせること、第二に、卸売業者間の過当競争を回避するために、各卸売業者は徹底したコスト管理と徹底したムダ排除を行うことで最適経営を実現すること、第三に、新しいロイヤルユーザーを育てるために、新規市場開拓を行うこと、である。第三の点については、仲卸業者は、外食産業がターゲットとする消費者層よりも、より高価なフグを購入する消費者層をターゲットとすべきである。

トラフグは他の魚種と違って、特殊な食材魚である。猛毒テトロドトキシン(tetrodotoxin)を持ちながら最高級の食味を供する。天然トラフグの食味品質は季節や漁獲場所や個体別などによって異なり、さらに養殖フグの場合には養殖海域や給餌や管理など、養殖場ごとに違うといわれ、個体別に品質を見分けるには、熟練した「目利き」が必要といわれる。長年にわたって大量のトラフグを取引してきた下関フグ仲卸業者は、この「目利き」の熟練技術

30) 消費地卸売市場もまた自主変革が不可避となっている。例えば、大阪府立産業開発研究所「流通環境変化と卸売業の業態変化—大阪卸売業の新たな成長戦略に関する調査結果—」(産開研資 No.97), 2006年。

を持っており、これこそが下関フグ卸売市場でトラフグの品質評価とそれに合致する価格決定が行なわれる、他所と争わない取引機能の優位性であり、下関の「強み」、すなわち「存在力」の源泉である。下関フグ業界はそれを生かした「下関フグ」の地域ブランド戦略を構築することで、競合相手との棲み分けを行うことができよう。仮に、仲卸業者の経営が一段と悪化し、トラフグ取引が減衰すると、下関フグ卸売業者もまたフグ取引量を激減させるであろうし、消費地市場の大手魚卸売業者が営む事業領域へのシフトを免れ得なくなるであろう。